加速打造
适应未来的员工队伍

在日益复杂的世界中，如何作出更明智的组织与人员决策

AON
Empower Results®

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

商业领袖们很清楚，企业必须与时俱进，才能保持领先地位。COVID-19加速了诸多组织内外部的行动；与此同时，领导者们也不得不努力平衡优先事项，这在一定程度上也导致了某些变革的停滞。

在长达六个月的时间里，我们对全球一万多名参与者进行了调查，结果显示，企业最关心的是：重返职场的计划以及能应对不断变化的经营业绩的激励策略。站在第三方智库的角度，**我们建议应借此机会解决更多的组织问题**。本报告提供了一个支持决策的思考框架，包括确定最大的行动机会和量化投资回报。

为您的员工队伍营造更好的新常态

没人能预料到2020年会变成如此具有挑战和意义非凡的一年。

在COVID-19之前，“future of work”的概念是模糊的、无形的、难以衡量的，充斥着流行词汇，引发的种种讨论方兴未艾。许多公司并不认为“future of work”是他们亟需解决的问题。**然而，一场疫情引发的困境却成为现代历史上在最短时间内，引发劳动力变革的最大催化剂。**在世界各地，组织正被迫以超乎想象的速度去适应原本属于未来的工作方式。

怡安人力资本管理咨询团队遍布全球的员工正在帮助我们的客户作出优化的组织与人才决策。作为全球CEO，我对客户因疫情而承受的恐惧、痛苦和压力了然于胸。当然，我们首先关注的是确保我们的同事和他们家人的健康与安全。同时，我们也必须适应新的工作状态，尽可能保持工作的效率与水准。我为我们的同事在面对不确定性时所表现出的韧性感到自豪，他们迅速采取行动，满足客户最迫切的需求——频繁为客户举办网络研讨会，在3月至8月期间进行了5次公益的COVID-19专项人力资源应对举措与实践调研。

另一个加速组织思考未来的因素是为寻求社会正义而进行的大规模抗议活动。这些活动始于美国，并已扩展到世界许多地方——它们已成为另一种推动变革的催化剂。尽管进程较慢，许多公司正在思考如何提高自身组织的多样性，创建公平与包容的文化，并迅速采取行动推进变革。

通过这些努力， 我们看到公司正代表包括股东、员工、投资者、社区和供应商在内的所有相关方的利益在运营。股东至上的时代——公司的首要目的是实现股东利润最大化，已经一去不复返了。

在怡安和韦莱韬悦最近联合发布的一分报告中，两家公司的CEO归纳了受当下环境影响而加速并具象化的客户需求类别：

- 驾驭新的不确定
- 建立充满韧性的员工队伍
- 重新思考获得资金的方式
- 解决未被满足的需求

“future of work”的本质就是建立一支充满韧性、灵活敏捷的员工队伍，它不再是模糊的、无形的和难以衡量的。在这种形势下，本报告旨在呈现企业走向“future of work”的旅程并介绍怡安的解决方案模型。当然，驾驭这一旅程、作出明智决策，绝非一日之功。怡安的加速模型提供的是一个框架，在与业务战略相一致的前提下，助力企业以灵活、迅速的方式作出更明智的人才决策，并可根据条件（环境）变化而重新测算和校准进度。

如果说2020年教会了我们一件事，那就是谁都无法卜知未来会带来何种新的挑战。 我们所能做的就是使组织在当下变得灵活敏捷、充满韧性，携适应未来的人才优势，进入明日世界。

柏明康
怡安人力资本管理咨询，全球首席执行官



目录

1 世界变化的速度令人瞠目，哪些才是人力资本的优先事项？
“要赢得市场，先赢得员工” 6

2 对于当今的组织来说，最重要的是什么？
“永远不要浪费一次‘好’的危机” 14

3 明智的决策始于客观的数据分析
“除了上帝，我们只认数据” 22

4 将加速模型应用于员工决策
“知者不言，言者不知” 34

5 实现更好的新常态
“立于不败之境，还有什么无法实现” 48



Aon

哪些是人力资本的优先事项？

“要赢得市场，先赢得员工”

道格·柯南特
金宝汤公司前总裁兼首席执行官

世界变化的
速度令人瞠目

在COVID-19疫情发生前，我们已经看到了技术对商业模式的颠覆，对员工技能的迭代。然而彼时，大部分组织并没有准备好去激活一支具备数字化意识与能力的队伍。当下的公共卫生危机与由此产生的经济下行迫使组织以更快的速度去适应不断变化的世界。在本报告中，我们将讨论如何将处于不断变化中的业务策略与有效的人员策略结合起来，确定资源分配的优先级。

乐观主义者的观点是，COVID-19的大流行为企业提供了一个千载难逢的机会，可以加速其劳动力模式的变革，并且许多企业已经开始了这种变化。从灵活的工作方式到因更流动与开放而形成的员工多样性，COVID-19为企业行动注入了紧迫性。

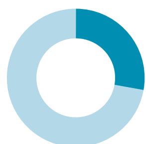
虽然机会很多，但现实情况是，面对不确定的未来，企业很难平衡短期和长期的优先事项。而在所有这些之上，越来越多的组织被期望去解决各方的利益问题——包括员工、客户、社区和投资者的利益（这些利益有时是相互冲突的）。

在这种环境下，劳动力变革需要从三个方面进行平衡与评估：

1 **管理与人相关的各种风险**
(如：保障生命安全与身体健康，人员的重新部署，评估自动化带来的影响)

2 **优化人员支出与投资**
(如：人才结构与分布，薪酬与福利支出)

3 **赋能组织敏捷性与韧性**
(如：敏捷决策，非一成不变的职业发展轨道，T型技能[指同时具有专业深度和知识广度的人才])



28%

怡安帮助一家跨国投资银行
利用预测分析进行资源配置，量化最佳实践以及提升私人财富经理的技能，其收入增长了28%。

新冠疫情
引发的变化

它使我们所知道的那些变得实在而具体



疫情前[1]



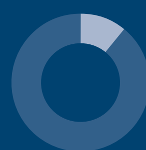
59%

人力资源管理者说，他们的组织**没有定义一套明确的技能标准**来进行数字化转型



61%

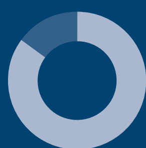
人力资源管理者说，他们的组织**不知道如何发掘数字潜力**



11%

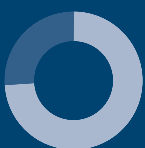
人力资源管理者认为他们组织的薪酬结构有助于**提升组织的敏捷度**

2020年8月[2]



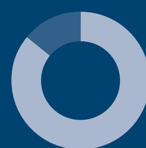
85%

受访者认为**组织敏捷度**对组织的未来成功非常或极度重要



74%

受访者认为**数字化技能**是打造与维持一支敏捷队伍的关键



86%

受访者认为吸引并保留**多元化人才，创建包容文化**对形成灵活敏捷的员工队伍至关重要

来源：[1]《扩大具备数字化技能的员工规模》报告，2020年，样本量1550；
[2]怡安第五次《新冠疫情下的全球人力资源应对举措与实践调研》，8月25日，样本量2004

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

您是否了解劳动力变革下的投资回报率?

升级企业的市场竞争数据，打造适应未来的员工队伍





数据



客观的、可基于此而采取行动的

可及性、可用性、减少偏见



洞察



综合运用数据

置于具体情境中



知识



构建良性循环

让员工参与到持续的数据获取过程

平衡这些优先级需要理解它们之间的相互依存关系。例如，人员的风险与其花费有关。简单地说，如果你在高绩效员工身上花的钱太少，就可能因未能优化员工支出（对关键员工激励未到位）而带来较大的消极的影响，进一步造成更大的人员流动的风险。为你的员工配备他们需要的工具与技能，使他们更加灵活敏捷，具有韧性，这可以有效平衡人员花费与流动的风险。

打造一支“新常态下的更好的员工队伍”需要企业有目的地作出决策，重塑未来的工作环境，直面挑战。

为了有效地管理这三个优先级，组织必须提升员工数据分析的完整性和严密性，这将使决策更加明智。

员工数据可以帮助你：

- 加快了解员工的问题
- 了解每一项投资的回报，更好地确定优先级
- 通过基于数据的决策，使公司能够执行人才规划，实现打造一支更有韧性的员工队伍，以抵御未来的不利因素

在数据触手可及的情况下，你知道该如何使用、何时使用以及如何解读结果吗？

组织需要了解如何聪明地使用数据，以获得有意义的、立场合理的观点。一个有效的、强大的框架允许公司根据特定的标准分析数据，以节省时间和为决策提供客观的基础。

在这份报告中，我们将阐述公司的人力资本优先级是如何发生变化的，以及基于严格、客观和有效的数据分析而作出的更好的人力决策的模型是什么样的。



怡安帮助一家全球领先的制药组织找准变革焦点

一家全球领先的制药组织希望验证其劳动力转型优先级，以确保作出最佳决策。为了加强自身的内部需求分析，客户希望怡安能对市场进行分析，并将自身与行业同行和领先的组织作基准比较，以确定全球和所有业务单元的最佳行动机会。怡安综合这些信息来源，为客户准备了一份能够产生最大影响的行动列表，并对成本和效益进行了量化。下一步是在一系列研讨会中验证各种选择，设计最有效的行动方案，以规划他们通向未来的道路。

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com



一家领先的 投资银行 如何实现灵活转身

"我们的工作方式彻底发生了转变"

节省1.5亿美元

通过现有员工技能提升与人员的重新部署

一家总部位于美国的领先投资银行需要开发一种可扩展的、灵活的，敏捷的人力资本方法来执行技术项目。在进行了一项成本效益分析后，发现在"解雇并重新聘用拥有合适技能的人才"与"评估与再培训现有人才"这两种选择上，后者在成本控制上更有优势。怡安帮助客户设计并落地了一个项目方案，在短短几个月内对1000多人进行了沟通、了解与重新培训，灵活工作的方式被确立为新常态——如此一来，员工既成功保住了工作，客户也因此节省了1.5亿美元。

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com



Aon

对于当今的组织来说，最重要的是什么？

“永远不要浪费一次‘好’的危机”

温斯顿· 丘吉尔

处理危机事务的时间框架

企业在应对全球面临的挑战和机遇方面可以发挥重要作用——从与COVID-19相关的健康问题，到呼吁增强多样性和包容性，再到技术颠覆与气候变化。所有这些问题都影响到人力资本管理，组织需要一个框架来确定如何优先解决这些问题。

截止2020年9月1日，因新冠疫情影响而处于不同阶段的企业占比：

处于"反应与回应"阶段
9%

处于"复苏"阶段
67%

处于"重塑"阶段
24%

阶段一

怡安的报告《复杂多变时期的决策》阐述了领导者需要如何实施新的应对框架，以使他们在复杂多变时期有信心作出更好的商业决策。对COVID-19的应对不同于其他危机，新一轮的爆发与挑战，迫使企业持续地处于危机管理和恢复模式之下。


阶段一
反应
回应
组织与业务的韧性
复苏
重塑
阶段二

敏捷决策、
重视效率，并赋予
所有员工在正确的
数据基础上作出
客观决策的能力。

我们认为，新冠疫情的应对框架包括三个时间阶段：

- 反应和回应
- 紧随其后的复苏
- 以及重塑未来

随着疫情一轮一轮的爆发和缓解，许多组织将多次进入、退出这些时间阶段。确定组织在事件周期中的位置以及如何平衡不同的时间阶段是一项较大的挑战。

怡安的人力资本实践一直在跟踪组织如何度过这些时间阶段，以及哪些问题和挑战是普遍存在的。我们从2020年3月到8月间进行的五次COVID-19下企业人力资源应对举措与实践调研的结果显示，组织正在考虑采取措施，建立更具有韧性与灵活敏捷的员工队伍。然而，任重而道远。

> 各组织正在考虑采取措施，建立更具有韧性与灵活敏捷的员工队伍。然而，任重而道远。

我们的调研结果显示,企业应对危机的方式发生了明显变化。最初的调查表明，企业的关注点在于如何确保员工得到保护，保持健康的状态；公司对奖酬做了短期调整，例如：受居家办公影响最大的行业相比其他行业更有可能降低基本工资；此外，依赖于员工现场工作的行业更有可能设立高危行业工作津贴；招聘冻结普遍存在；大多数公司在沟通能力与领导力方面的提升显而易见。

到5月初， 企业开始提前计划重新开放工作场所，并终止不再适用的特殊薪酬安排。今年6月，我们看到各组织对疫情后的工作前景的思考出现了更清晰的转变。一些公司宣布计划让一部分员工长期远程工作，允许员工修改他们的日程安排，或者重新考虑工作效率和成功的衡量标准。

而8月底的最新调查结果显示，随着越来越多的组织逐渐淡出危机管理与复苏模式，他们开始思考在COVID-19后的世界如何重塑自己的未来，越来越多的组织开始优先考虑员工队伍的敏捷与灵活性。



怡安帮助一家全球社交媒体公司进行远程工作的可行性分析

一家总部位于美国的领先高科技企业希望研究除硅谷与现工作场所之外的其他远程办公选择，怡安与客户共同进行了有关远程工作与地域选择的分析。该分析围绕公司的新价值观进行，即允许员工在他们心仪的地方工作，但期望薪酬调整将反映当地的劳动力成本和生活条件成本。最后形成了一套支持远程工作的框架——员工对工作地点有自主选择权，薪酬根据工作地点相应调整，对公司的影响亦可量化。

从危机到复苏：
2021年，企业的首要任务是什么



随着组织关注长期复苏，他们的人力资本决策将对未来的绩效产生巨大影响。

组织是如何应对COVID-19新冠肺炎疫情的？

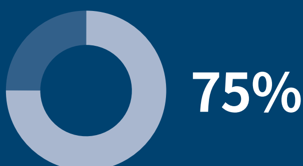
自2020年3月以来，通过对1万份调研问卷的回复，我们清楚地了解到组织是如何应对新冠肺炎疫情以及他们正在管理的员工队伍所面临的挑战和变化。

组织接下来该怎么做？
关于如何重塑未来的决策将使领先的组织明显有别于其他组织

1 反应与回应

在这一阶段，组织关注于控制风险和成本

有强制在家办公政策出台的组织：[1]



2020年3-4月间，考虑推迟或取消加薪的公司数量翻了一倍：



2 复苏

在这个阶段，重点是稳定业务，同时考虑转向新的工作模式，以保持员工与客户工作的连续性。

应对COVID-19的经验将加快未来人力资源战略的哪些方面？[3]





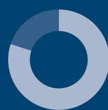


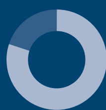


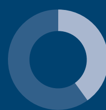
仅有11%的受访者认为远程工作降低了生产力。

[1] 2020年3月20日，样本量2,028；[2] 2020年4月15日，样本量1,889；[3] 2020年5月7日，样本量1,979；[4] 2020年8月25日，样本量2,004

组织已意识到他们面临的挑战：


80% 不了解员工的能力


80% 将办公室和虚拟工作的结合视为新的模式

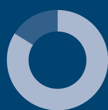

40% 正在考虑对劳动力进行长期重组


45% 正在分析不同办公选址以降低劳动力和租金成本

3 重塑

公司有机会重新定义他们未来的愿景、战略、优先事项和目标，以及如何达成。

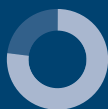
组织的敏捷与灵活性对未来的成功至关重要。然而，目标与现实的差距普遍存在


84% 认为组织的敏捷与灵活性对未来的成功极度/很重要


74% 受访者认为数字化技能是打造与维持一支敏捷队伍的关键


39% 认同他们的员工队伍极度/很敏捷与灵活

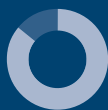
改进远程工作是当务之急

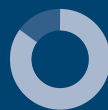

77% 积极确定工作职责和角色以便能远程工作


59% 允许员工选择是否远程工作


42% 将提供远程工作津贴

多样性和包容性对组织实现敏捷、灵活性和韧性的至关重要


86% 相信多元化的背景是构建敏捷员工队伍的关键


85% 认为理解、适应性和协作沟通技能是至关重要的


59% 正在帮助员工应对育儿方面的严峻挑战

重塑员工队伍，HR应该优先关注什么？


管理与人相关的各种风险


评估并优化人员支出


赋能组织敏捷性与韧性

“在疫情下仍然交出漂亮答卷的企业正在从各个角度全面审视这些问题，从而更好地满足员工需求，创造股东价值。”

柏明康，怡安人力资本管理咨询，全球首席执行官

公司需要确定和量化最能满足其组织需求的行动机会。
一个关键的区隔因素将是“更好的新常态”得以实现的速度以及由此产生的影响。



Aon

明智的决策始于客观的数据分析

"除了上帝，我们只认数据"

W. 爱德华·戴明
美国工程师、统计学家、作家

公司知道他们必须采取行动，但往往不知道该如何去做

对行动机会的投资回报进行量化，形成更好的、有意义的，有风险抵御作用的决策

当我们与企业谈论有关未来的工作与人力资本的时候，经常听到这些反馈：

“我不知道从哪里开始。”

“我们需要迅速行动，但任务似乎太艰巨了。”

“我们没有时间去设想未来，因为我们眼下太忙了。”



尽管目前只有24%的公司在积极重塑未来，但每家企业都需要按下开启键。

我们理解这些心声，当一个组织在解决更大的问题之前，似乎总有源源不断的小问题需要救火。然而，看一下我们对工作场所变化速度的研究结果，就会清楚地发现，组织正在和时间赛跑，必须大胆行动，并怀有一个长期的愿景。

- 在今年8月进行的COVID-19调研中，84%的受访企业认为，在大流行爆发后，劳动力的灵活性对组织未来的成功极度重要或很重要。然而，目前只有39%的组织认为他们的员工队伍具备这种灵活性。

- 我们对员工韧性特质的研究表明[1]，尽管80%的雇主认同从长远来看，员工的幸福感对公司有益，但只有30%的员工具备韧性特质（韧性特质是获取幸福感的重要因素之一）。

- 在今年8月的COVID-19调研中，74%的受访企业认为，数字技能是构建和维持敏捷组织的关键。然而，61%[2]的人力资源管理者认为，他们的组织不知道如何发掘数字潜力。

我们的调研表明，很少有公司认为后疫情时代他们会回归已有做法，**但他们需要客观的数据来指导决策：**从哪里开始重塑未来。

当处于疫情爆发后的不同阶段，组织必须围绕以下三个关键领域作出人力资本管理决策：

1 **管理与人相关的各种风险：**
预见并缓解人员方面的挑战，解决基于性别和种族的不平衡等所引发的系统性问题。

2 **优化人员支出与投资：**
人力成本是公司最大的支出，需要与战略劳动力规划相平衡。

3 **赋能组织敏捷性与韧性：**
这些特质有助于组织驾驭数字化转型与颠覆。

这些高优先级计划中的每一项都需要分析正确的人员数据集。然而，目前的数据分析方法往往存在缺陷、偏主观且低效。

“许多组织使用简化的数据分析模型，依赖于人的解释，这样做有很大的将人的主观偏见带入分析结果的风险。相反，**他们需要智能地使用数据，提出与实际结果或行动相关的经过证实的观点，**”怡安人力资本管理咨询全球首席商务官Pete Bentley指出。

> 简单的数据分析和稳健的客观分析之间的区别在于对后续行动的指导意义。如果数据是基于一个智能且强大的架构下被分析与解读，那结果就是客观的、可靠的，容易理解的且可采取行动的。

[1] 样本量2,500，怡安报告《上升的复原力》；[2] 怡安报告《扩大数字化劳动力规模》

数据分析应该是客观的，以降低人为错误的风险，提升敏捷决策。然而，在开始严格的数据分析之前，企业需要以更开放的心态，去打开数据的想象空间。

在怡安的洞察系列“想象”中，我们请我们的领导者分享他们的想法：最有可能出现的机会和变化是什么？下面这一系列的亮点让我们开始思考一个与一年前的预测完全不同的未来。

一些被探讨的问题：

- 你的公司是否有一个被高度重视的员工价值主张，以满足不断变化的人才需求？
- 组织的多元化、平等和包容项目是否做出了真正有意义的改变？
- 你的员工能有效地实现灵活敏捷和远程工作吗？

所有这些结果都需要客观的数据分析和模型来量化行动步骤，以确定最佳的前进道路。

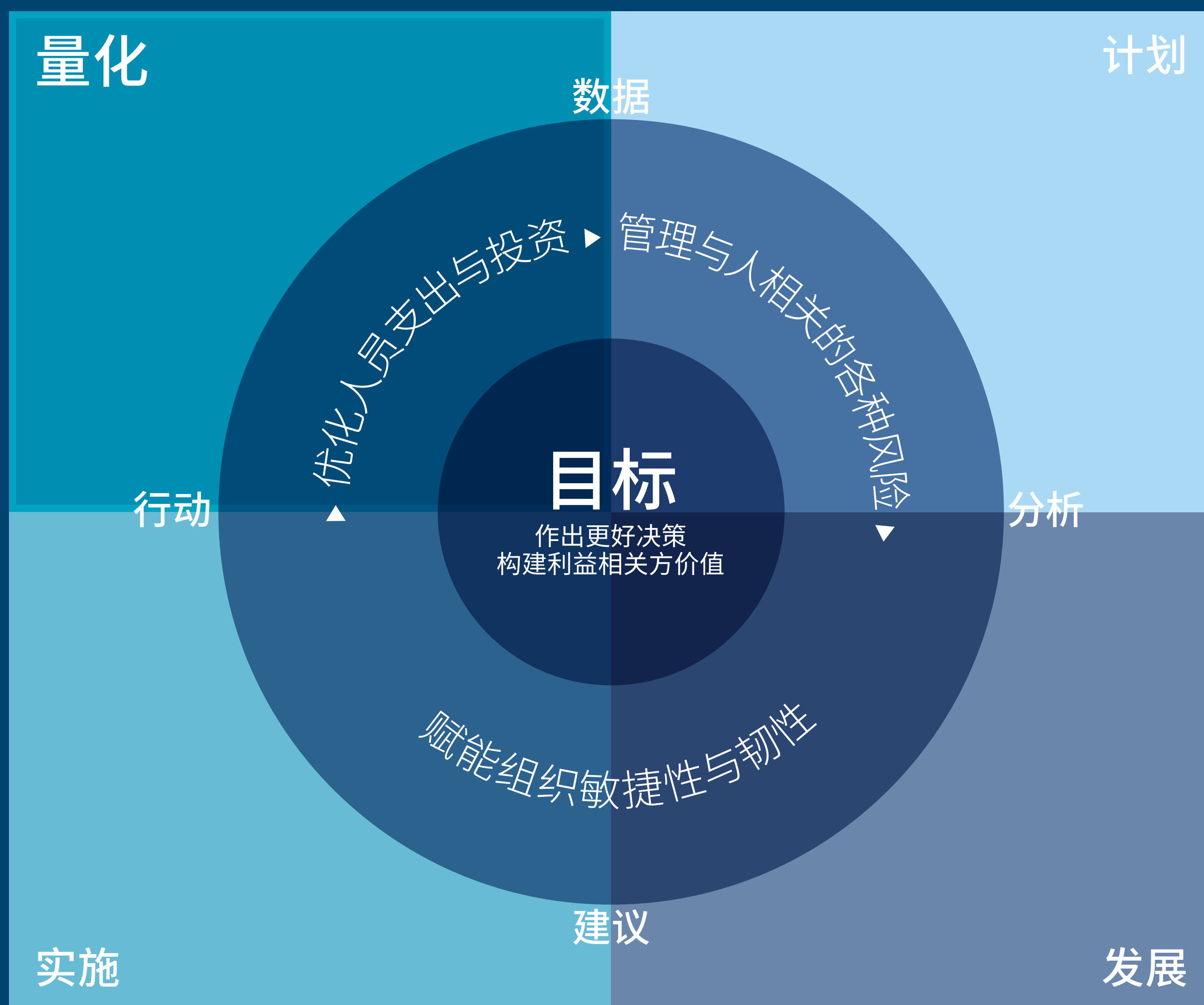
> 组织的敏捷性被定义为对变化做出敏捷反应的能力，例如员工技能提升与再培训以适应新的角色或职能，支持不断发展的业务需求。



怡安帮助确立关键路线图，锁定数字人才

一家全球领先的银行希望了解当前与劳动力相关的最大风险和最佳行动机会是什么。怡安将外部市场数据与来自怡安加速模型的内部情报相结合，生成了一份由数据驱动的劳动力基准分析和行动机会报告。分析显示，这家银行内的劳动力和现有技术缺乏创新，人们认识到，除非合适的人才到位，否则增加的技术支出不会创造等量的价值。接下来的步骤是制定一份路线图，指导该银行完成其数字化转型之旅，并锁定数字人才。

基于丰富的数据作出更好的决策



更好的决策意味着将客观数据分析与实际结果或问题联系起来，并理解机会以及这些因素之间的相互依赖关系。

想象一下 …
一个新冠疫情
后的世界

如果...

从2020年3月开始，我们请组织的领导者就COVID-19会给世界带来什么不同发表看法，呼吁他们去想象他们所希望的未来的样子，而不是预测未来。

如果…
每两个人中就有一个人一周工作四天？

COVID-19促使所有组织重新考虑其劳动力模式，在怡安2020年4月的调研中，84%的参与企业表示正在探索不同的工作模式。他们这样做一方面有一定的必要性，但同时也表现出很强的创造力。

出于保护就业岗位与满足员工的诉求，大多数客户希望探索更有创意的方式来控制支出，而不是裁员和歇业。简而言之，他们正在重新思考工作场所如何运转，并且正在构建不同的情景和假设来进行测试。如果以每周工作四天为例，该如何为组织和员工创造双赢的局面呢？

重点应该放在设计一种吸引人的模式以及能让员工接受的沟通方式：为什么有人会选择四天工作制？同时，必须着手进行文化的转变，改变人们对工作的看法，以及在哪里进行工作的认知。那些愿意考虑新模式并尝试各种可能性的公司更有可能获得成功，为他们的企业和员工带来最好的结果。

如果…
居家办公就是“新常态”？

返回工作场所的计划需要一些战术上的考虑——其中一个关键问题是谁应率先回到办公室？为了达到最佳的状态，在办公室里需要有明确的角色。然而，也有一些职能可以远程办公。

居家办公和远程工作并不新鲜，但并不是所有的组织都接受这种工作方式。为什么呢？因为我们经常认为远程管理员工更难，团队和个人在线下工作环境中效率更高。如果我们能够识别出那些可以远程工作的角色——而且仍然是高效的，会怎么样呢？如果我们知道谁是“做好数字化准备的”——拥有灵活性与好奇心？如果我们知道谁是能够远程管理团队的？

2020年4月，84%的受访者表示正在考虑某种形式的新工作模式，到2020年8月，72%的公司正在积极确定适合长期远程工作的职能和角色。

COVID-19提供了一个难得的机会，让我们开始思考如何同时推动组织绩效和员工价值。把这种分析做进一步延伸，去了解每一个个体员工，将获得更多有价值的信息。

84%

组织在2020年4月的调研中表示他们正探索不同的工作模式

72%

组织在2020年8月的调研中表示他们正在积极确定适合长期远程工作的职能和角色

如果…
生产力已经提升?

许多组织都在为重返办公室作准备。随着公司走出“危机应对”的阶段，进入“复苏”阶段，我们发现，当远程工作时，员工生产力已经有了显著的提高。在2020年4月的调研中，31%的组织表示：生产力水平得到提高。

企业都在重新考虑如何让员工重返办公室，并在寻找替代大规模重返办公室的方法。值得注意的是，虽然有些人会因为再次与同事一起工作而变得精力充沛，但其他人可能想要呆在家里办公，保持距离，集中精力；也有部分人可能仍然想要两者结合的方式。在某些情况下，生产力的提高可能是不可持续的，会导致疲劳；而在另一些国家则是由于通勤时间减少等原因而带来的暂时的生产力提升。

如果要对“长期离开办公室环境的工作”对生产力的影响作出稳定的判断，现在可能还为时过早。然而，我们可以发现一个早期趋势：个体差异起着重要的作用。那些花时间去了解如何激发每个角色和个人的组织将会更好地最大化每一个人的生产力。

无论是远程还是在线下环境中办公的员工，都需要被提供各种可能性，鼓励他们探索自己的职业道路，并得到合理的薪酬待遇。人力资源管理者面临的挑战是，了解职业发展进程演变的最新趋势与实践，以及如何让远程工作的员工参到这样的对话中来。在2020年4月的调研中，只有55%的组织关注于提高员工队伍的灵活敏捷和内部流动。那些采取行动的公司将会走在最前列，培养出更强大的员工价值主张，并吸引新的人才来推动事业和组织向前发展。

如果…
商店重开，但和以前不同了?

目前的形势给零售商提供了重新思考供应链、设想商店如何运作，思考产品外观以及产品如何送达顾客的机会。运营焦点可以从店内转移到仓库，实体店可以被分割：一个较小的、面向客户的、为品牌服务的，提供消费者体验的店面与一个较大的、隐藏的，用于后台办公与商品物流的场所。这意味着，这个场所既要服务于线下消费者，也要服务于线上客户。

零售商需要对员工进行技能提升与再培训：将现有的精通产品的，值得信赖的人才重新部署到电子商务领域；并使销售助理成为有价值的仓库和库存管理团队成员。商店经理则可以拥有更广泛的职能，他们不再关注门店销售如何实现最大化，几乎不需要参与物流链的其他部分，他们需要探索的是如何更好地服务当地市场，提供产品和购物体验，并管理采购措施。简而言之，商店经理将成为数字零售领域的先锋。



现在是时候重新考虑如何实现实体店和在线销售之间的平衡



如果…
员工价值主张 (EVP) 又一次变得重要?

怡安2020年4月的调研显示，只有23%的组织关注员工价值主张。现在，是时候抢在竞争对手前面，在EVP上发力了！

对许多人来说，说出员工价值主张是一种塑造品牌的活动。员工价值主张需要基于对品牌、市场定位、领导力和公司人口结构等诸多因素的充分理解，以及关注包括薪酬、福利和职业发展等在内的员工诉求。

鉴于目前全球健康和经济形势具有挑战性，组织很可能没有多少时间能投入于员工价值主张，然而，这仍然是一个重要的领域。选择契合的员工价值主张，就能吸引最优秀的人才，留住员工，提升敬业度。

COVID-19 疫情的爆发, 使得财务安全正成为员工的主要考虑因素。因此，组织对员工价值主张的阐述也需要调整, 明确要做怎样的雇主, 并采取相应的行动来实现这一目标。今天作出的决定将产生持久的影响——不仅对财务安全，也包括对未来员工队伍的稳定性、创新与韧性。

仅23%

组织正在关注他们的员工价值主张

如果…
一种新型的领导力方式初露端倪?

应对疫情大流行对所有人来说都是一项挑战。世界各地成功领导者的案例屡见不鲜，他们在有限的信息面前表现出果断、富有同情心和适应变化的能力。

在应对疫情大流行的最初几周，员工从领导那里接收到的信息可能比过去10年还要多！这一举措效果很好：67%的员工相信他们的雇主会随时向他们通报情况——怡安对美国和欧洲企业的调研结果就说明了这一点。

然而，公司应该警惕沟通疲劳。虽然每周或每天更新信息可能不会维持很长时间，但这是一个重新评估并为组织的新常态设定基调的机会。在新常态下，守旧的套路将被抛弃，正式的面对面会议将被更灵活的在线会议所取代。领导者将重新考虑激励、激发与管理团队的技能。

67%

员工相信他们的雇主会随时向他们通报情况

如果…
员工比现在更有韧性？

更有韧性的员工？谁不想要！每个人都同意韧性很重要，那韧性到底是什么或者要求组织去做些什么呢？仅仅在员工福利上花更多的钱是不够的，员工韧性是对员工健康和福利进行投资的产物：创造一个工作环境，让员工能够适应不利情况，管理压力和保持动力。怡安最近的研究发现，尽管增加了员工投资，但只有30%的员工具备韧性。

这对企业来说是一个巨大的机会，既能正确对待员工，又能从中获益。在怡安的第五次调研中，有迹象表明各组织在支持员工韧性方面，还有很长的路要走。在全球范围内，59%的公司已经采取了一些行动来支持在职父母照顾孩子；35%的受访者表示，他们的公司已经改变了休假政策。

当员工感受到被重视时，他们会充满热情、能被有效激发，且对组织充满忠诚，这能积极展现企业更快乐、更健康的集体文化。与此同时，公司的获益也会增加。这些因素结合起来，使企业能够更好地适应变化。

如果…
我们能让世界变得公平呢？

公平是我们每个人都在努力追求的——工作中和工作之外都是如此。然而，它似乎难以捉摸。有时，感觉好像取得了进展；有时，又觉得离它太远，因为我们的决定充斥着偏见——不管是有意识的还是无意识的。

如果这种情况改变了，我们的工作场所变成了公平的场所，会怎么样呢？多元、平等和包容在许多组织的文化中紧密地结合在一起，他们反映出人们渴望争取一个公平与差异共存的环境。

在过去的十年里，体现多元、平等和包容的“商业故事”不断涌现，同时，有充分证据表明，这对企业业绩的提升作用也在不断增加。

人力资源管理者们正在细化和重新定义更加公平的人力资源举措与流程。事实上，良好的意愿本身就能根除偏见，创造公平。我们必须评估和处理那些忽视多元、平等和包容的与人有关的政策和流程。

仅30%

尽管增加了员工投资，但只有30%的员工具备韧性



人力资源管理者们正在细化和重新定义更加公平的人力资源举措与流程



AON

将加速模型应用于员工决策

"知者不言，言者不知"

老子

优化人力资源的机会

我们的“想象”系列由一组快照场景组成。把它们放在一起，描绘了一幅更大的关于新的工作环境的图景。同样，我们需要数据，从整体上把握前行的方向。组织需要量化成本和投资的影响、人员的影响与风险。一个领域的变化会传导到另一个领域。

加速模型可以构建劳动力数据的完整性，以支持敏捷决策。

根据关键因素的具体标准对数据进行分析，这些关键因素可归纳为三项核心的人力资本优先事项：人员风险、人员花费以及组织的灵活敏捷与韧性。右侧的表格是对40多个采用数据评估的指标的总览。

1 **加速数据的获取与整合**

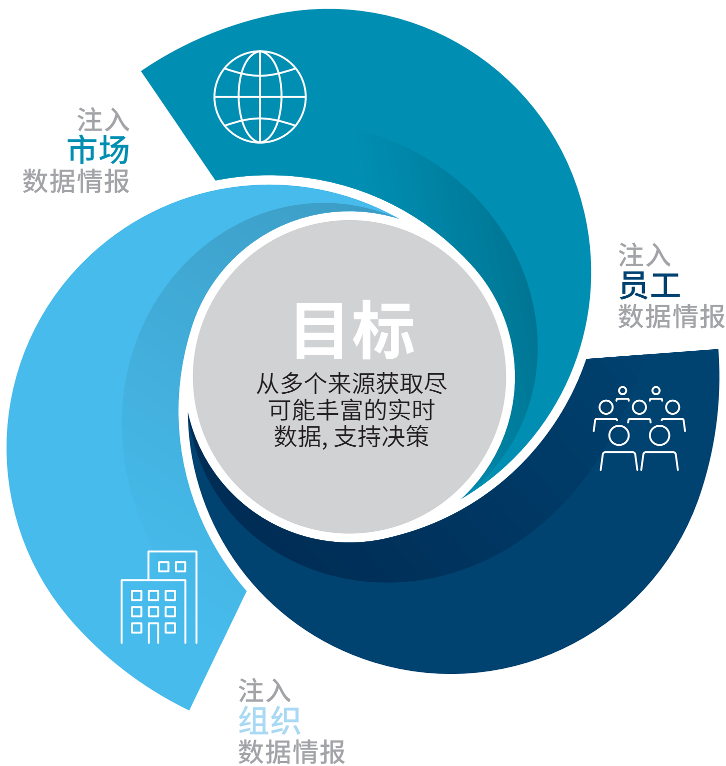
2 **验证数据并获得洞察**

3 **加快组织的转型**

加速模型给出了一个可信的，有效的和兼顾优先级的任务集合。然后，你仍然需要规划、推进与落地变革。彼时彼刻，你将在正确的道路上奋进 …

接下来，让我们一起去探索每一项指标。

构建完整的组织与员工数据
支持敏捷决策



关键因素的三个维度

员工成本	员工风险	组织的敏捷与韧性
人力资源优化 减少人员数量、厘清重复角色 优选办公场所、选址分析	**行为** 职业操守 高管风险画像	**架构与管控** 管理幅度与层级、岗职架构 灵活办公、人才结构
员工花费 薪酬奖金 远程工作、股权	**结构与战略** 员工构成、风险考量 灵活用工	**价值创造** 生产力分析 薪酬奖金福利策略
用工方式 合同制、派遣、 远程工作	**薪酬体系** 薪酬体系设计 员工薪酬	**敏捷** 成长性思维、韧性、数字化准备度 职业发展管理、内部流动
组织转型与技术 自动化、数字化	**环境** 工作地点 颠覆因素	**未来技能** 硬/软技能、绩效驱动因素 产出与风险

步骤1 – 建立一个观点

加速对数据的理解 — 由外而内的分析
这里的目标是将已有的数据输入到模型中，以获取能产生影响力的行动机会，每个机会由多个数据源组成，以确保数据的稳定、可信与强大。该过程是完全预定义及可自动操作的，意味着结果可在短时间内揭示。

数据包括来自怡安与客户自己提供的信息，比如工作分类、未来技能、市场薪酬和人力资本调研数据，风险信息和效能指标。然后，我们将这类数据与来自政府和第三方机构的公开信息进行比较。

模型中第一步的输出将产生基于数据输入的行动机会。例如，怡安最近与一家全球商业银行合作，制定了一项前进计划，以最大限度地利用该银行在新冠肺炎疫情后的人力资本机会。在数据分析的基础上，我们计算出了该银行在每项人力资本优先项目中可以使用到的三大抓手。

"通常客户知道他们想要解决什么，主要是一些单一的问题：远程工作、选址战略，驱动敏捷等等。真正的价值是要把分析的结果置于业务场景中，与其他选择相比，远程工作是否会带来最好的结果？它还会影响到什么？"

Pete Bentley，怡安人力资本管理咨询，全球首席商务官



怡安帮助重新部署员工队伍以获得最大的客户影响力

一家跨地区运营的投行希望通过客户定位和员工队伍优化来提高现有的生产效率（人均收入）。怡安将员工数量、地域，角色和级别的金字塔分析与客户收入目标相匹配，建议改变现有的客户分配和人员部署战略。最后的结果是确定了1500万美元的收入，并通过更有效的重新部署现有人员/角色节省了200万美元的成本。

注入 市场数据 情报



市场竞争数据情报

- 薪资/职位
- 员工风险管理流程
- 决策
- 人员分布
- 人员构成
- 自动化风险
- 颠覆风险
- 运营模式
- 薪酬奖金
- 韧性与敏捷
- 其他…

数据分析框架

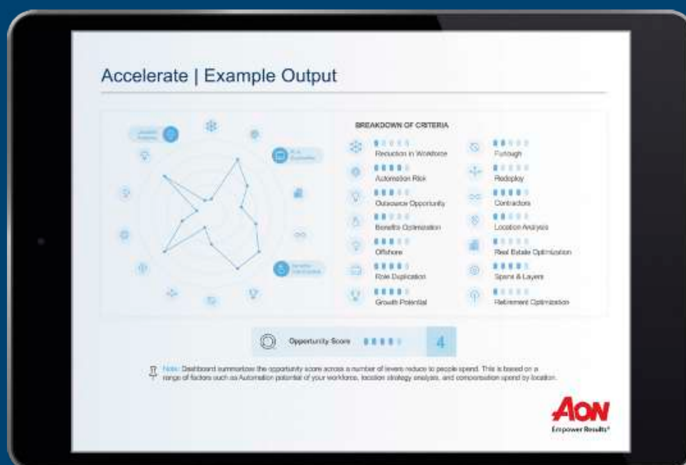
超过40个基本信息

与同行对标

展示公司在核心人力资本方面的具体行动机会:

- 员工风险
- 员工成本
- 组织的敏捷与韧性

主要行动机会



拥抱复杂:
对比和量化通过数据得出的机会

寻找情境:
市场和竞争情报有助于最佳实践

驱动聚焦:
理解价值，了解更多、投入更多

步骤2 – 了解你的组织

加速验证数据的有效性 — 顺应战略，确认机会
这一步的目标是思考和识别什么是差异化优势，以便识别和量化最相关的机会。优先考虑哪些投资有可能获得最大回报，并且是与公司的战略目标相一致的。

例如，对工作流程的影响分析，基于流程中的一个环节的变化由此而产生的对另一个环节的可量化影响来对核心角色和活动进行评级。这种分析收效快，同时也会提示我们关注更好的策略以响应需求变化。

关注可能的结果，然后对人员数据进行校验

"推动变革需要利益相关者的参与和整合组织的DNA。虽然数据显示80%的员工是可以远程工作的，但是我们仍然可以看到很多公司的成功离不开'人员的聚集'。所以数据总是需要精炼、微调和验证的。"

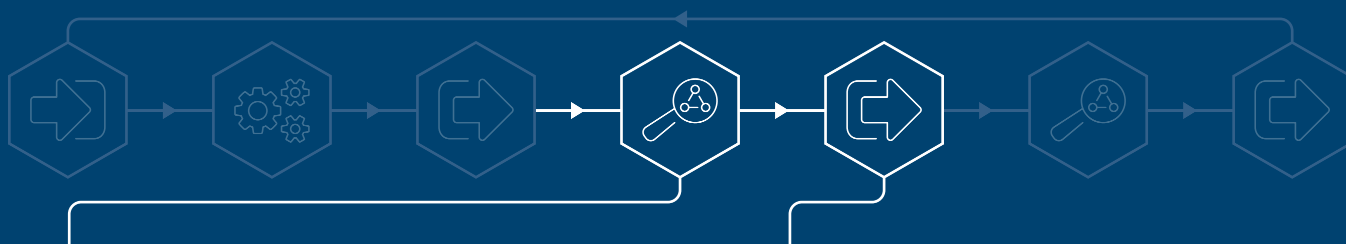
约翰·麦克劳林，怡安人力资本管理咨询，全球合伙人



1.4亿美元

怡安帮助一家大型的资产托管机构作出的更好的决策：
通过确定基础工作设施、外包服务和从24个办公室缩减到6个中心办公场所的策略，节省了1.4亿美元

注入 组织数据 情报



丰富组织数据，助力变革行动

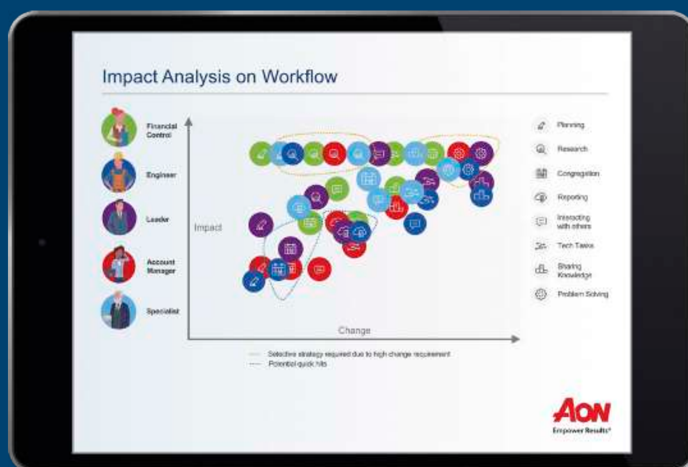
- 战略业务目标
- 通过与管理者和关键岗位的员工访谈共同验证与探索

进一步提炼与验证机会

包括投资、节省成本与核心人力资本领域的投资回报：

- 员工风险
- 员工成本
- 组织的敏捷与韧性

细化和量化行动机会







驱动管理变革：
征求各相关方的意见与建议

鼓励交流探讨：
通过研讨会构建框架
以巩固变革成果

刷新最初观点：
根据相关方反馈重新调整观点

驱动有形的工作流程：
专注于开发更易实现
变革的工作流程

步骤3 – 良性循环

加速人员变革 – 从员工数据中寻找思路
完成第二个步骤之后，组织似乎拥有了采取行动所需的所有信息。例如，你可能会了解到，重新部署劳动力机会很低，但在低成本地区创造新的工作岗位则更有可能节省资金。

然而，为了减少项目失败的风险，你需要了解变化的倾向，并根据人员潜力测试潜在的场景。这种潜力包括人才的软技能与硬技能、在工作中获得的价值、对新工作方式的适应能力以及需要获得的新技能等。

通常而言，表现最好的员工可能只占总数的10%左右，但这是对员工全部潜力的一种较为局限的看法。如果你把每个人都视为有价值的人才（同时也认识到部分人员确实效率更高或更有影响力），那么突然之间，潜在的人才数量就会大大增加。

以上面的例子来说，一旦公司根据人员数据将不同的场景结果添加到模型中，就会发现员工中有很大一部分表现出了适应力、好奇心和学习力，这些都是技能升级中能获得成功的重要指征。突然之间，重获技能和员工重新部署的机会分数飙升，成为更好的管理员工成本、构建员工价值的可行选择。

员工本身即是
数据来源

“采用一种方法，让员工提供信息，使组织能更有效地管理企业的最大的资产——人才。作为回报，组织亦可借此帮助员工了解自己的潜力、技能和职业发展路径。这种良性循环推动了员工价值的实现与更好工作环境的创造。”

Marinus van Driel，怡安人力资本管理咨询，首席顾问



420万美元

怡安帮助一家工程和制造巨头作出更好的决策：
为了在危机时期保留员工岗位，通过大规模的再培训，节省了420万美元。

注入 员工数据 情报



丰富员工数据，进一步验证机会

- **与偏好相关的:** 技能、兴趣、动机、行为、资质、发展、目标、成长性思维、数字化准备度
- **与健康相关的:** 幸福度、韧性、缺岗记录
- **与绩效相关的:** 薪酬、岗位、学习、职业发展与流动

最终产出经过深思熟虑且被验证的机会

- 成本和投资回报被成功量化
- 产出包括具体的行动计划：勾勒人才画像与场景，促进内部流动，满足未来组织的关键角色

数据分析仪表盘



实施敏捷决策:
配置仪表板以确保每项决策都获得相关数据的支持

了解员工队伍:
根据关键指标跟踪进度，以驱动变革

降低风险系数:
了解决策的因果关系，可能产生的波动和影响

加速模型能告诉你哪些是值得你去解决与处理的优先事项

作出更好的决策

一个很有意义的有关组织变革的案例

1500万美元

通过劳动力优化实现节省

市场数据情报帮助量化了某领先制造企业会计部门部分工作的自动化风险。通过将会计部门裁员75%，公司将节省750万美元。节省下来的资金可以再投资于雇佣关键的未来技能，如25名数据科学家和25名网络分析师，这些成本约为1000万美元。

组织数据情报显示，由于招聘成本、员工士气和离职遣散费的影响，实际的费用要比计划高出10%左右。作为数字化转型旅程的一部分，领导层希望量化将现有会计人员重新部署到未来技能岗位的机会。

员工数据情报显示，在较易被自动化与人工智能取代的会计这个工种上，有四分之三的现有人员对新的技术角色，特别是数据科学家和网络分析师的角色，表现出高度的适应性。

在**数据完整性的基础上**，业务领导能够作出最好的决策。他们设计了一条清晰的变革管理路径，让会计员工有足够的时间被部署到新的岗位上，而所需的成本只是从外部寻找合适人才所需成本的一小部分。这也使他们能够以新的工作岗位为基准，重新设计有竞争力的奖酬方案，既不需要裁员，也不需要从外部招聘。

创造多赢：公司可以通过内部人才的流动来节省招聘新职位所需的费用，激励部分岗位受影响的员工积极参与转型。员工、组织与股东均能受益于新的员工价值主张，共创一个能够持续转型，适应未来的企业。

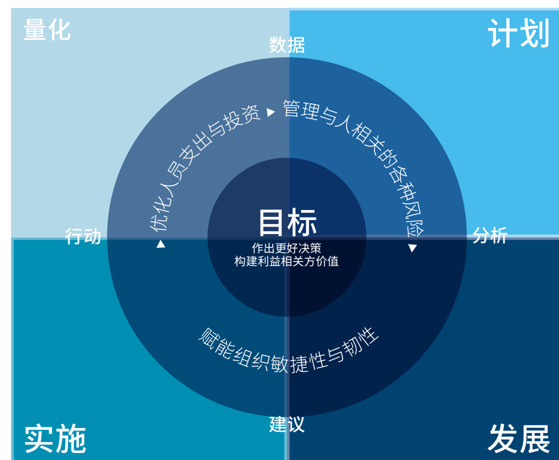
那么，一家公司如何才能获得有价值的员工信息呢?让员工亲身参与并认可获取数据的方式，且承诺这些数据将与他们共享。员工将有机会更好地了解自己的画像、技能、胜任力与兴趣，并能够将这些特质与潜在的新的工作角色相匹配，从而规划出短期、中期和长期的职业发展道路。

加快对员工的了解，有助于在以下方面作出更好的决策：建立新技术能力还是购买新技术能力?外部招聘还是提升现有人员技能以满足新岗位的需求?拓展海外业务还是继续加强对本土的投资?如何在奖酬与激励方面引入更多的选择等。

怡安人力资本管理咨询合伙人约翰·麦克劳林表示，“能够认识到员工的不同之处，并根据他们的技能、兴趣和动机对他们进行不同的职业规划与发展，这应是我们考虑未来如何使企业和员工都能够获得成功的一个关键因素。”

下一步：
计划、发展与实施

一旦完成了加速模型，包括员工在内的各相关方就会参与进来。一个组织需要对即将采取的步骤充满信心，从而更好地实现员工转型。然后，接下来的一个阶段就是通过实际的奖酬激励与人才评估工具来实施决策(例如，设计灵活和敏捷的工作架构，为新岗位或新的工作场所制定奖酬激励方案，量化数字技能的差距)。



员工数据可以通过多种方式获得，包括公司的人力资源信息系统，管理者访谈与员工调查。

- **计划**: 战略劳动力规划以驱动变革
- **发展**: 内部培养/外部合作/外部招聘拥有合适的胜任力与技能的人才；制定岗位架构，为变革奠定基础
- **实施**: 用奖酬激励产出



新冠疫情后的常态会是什么样子？

“我们有机会重新想象员工队伍，打破传统思维模式。”

丽莎·史蒂文斯，怡安集团首席人力资源官

怡安为一家全球性银行制定返岗计划

一家全球性银行希望怡安为其制定回归工作的选择方案，以优化成本，维持疫情大流行后常态下的正常经营。

怡安提供的解决方案包括：通过对高管层的访谈和对组织架构与行为的分析，叠加考量员工的个人偏好，将市场数据情报与组织数据情报结合起来，把最初的成本优化项目变成了灵活工作的创新方法。结果是形成了一个基于自愿原则的、兼顾岗位可行性与员工意愿的回归工作方案，这为员工和组织创造了一个双赢的局面，员工价值主张与企业文化也因此变得更加强大。

构建一幅符合未来员工愿景的返岗路线图

一家全球领先的保险公司希望怡安协助其完成在全球范围内适用的返岗方式的优先排序，并与其对未来员工的愿景保持一致。

该解决方案包括：使用怡安的加速模型，快速有效地分析市场数据与员工个人技能水平的数据，评估岗位架构与角色，自动化风险与内部流动的可能性。最后，怡安向该客户交付了一个劳动力细分模型，在区域、团队和个人的基础上，对特定角色的工作胜任力要求与员工准备情况进行了相应的差距分析。接下来的步骤是开发和实施一个模型与系统，帮助个体员工解决技能差距，同时满足职业发展与灵活性的需求。



AON

实现更好的新常态

"立于不败之境，还有什么无法实现？"

埃莉诺·罗斯福
美国前第一夫人

COVID-19 加速了我们的行动

在新冠疫情大流行之前，有关劳动力的变革已经开始，包括远程工作、解决员工健康和福利方面的差距，以及根据不断变化的商业模式重新构建新的岗位。

怡安人力资本管理咨询全球首席执行官柏明康表示，公司再也不能退居次席了。"**做一个快速跟随者的日子已经结束了**，现在是时候去尝试新思路，看看什么能在市场上引起共鸣，并作好随时适应的准备。"

要做到这一点，企业需要通过培养灵活敏捷的、有韧性的员工队伍，为成功作铺垫。**组织如能拥有能够对抗未来之颠覆与困境的员工队伍，将能更好地生存与发展。**实现这一目标的途径需要智能地使用数据来评估各种可能性，以平衡人员风险和优化人员支出，同时增强员工队伍的灵活敏捷与韧性。

怡安集团首席人力资源官丽莎·史蒂文斯表示："我们有机会重塑员工队伍，打破传统思维模式。"史蒂文斯反思了怡安在疫情大流行初期面临的挑战——通过技术确保远程办公基础设施正常运作，使相隔千里的同事保持联系。有些事情很困难，但我们也看到了员工身上展现的难以置信的决心和合作力。所以，我们会思考，这对我们来说会是"新的、更好的"吗？

我们邀请您加入探讨，**重新思考对于您来说，一个"更好的新常态"下的员工队伍该是什么样子。**您的组织面临的挑战可能有别与同行，所以您通过加速模型得到的结果也将与同行组织不同。在这个充满挑战的时代，商业领袖们面临着一个独特的机会，他们可以开辟一条新的前进道路，创造一个能够体现员工集体愿景的未来企业。

商业领袖们面临着一个独特的机会，创造一个能够体现员工集体愿景的未来企业。

关于我们

怡安集团（纽约证交所股票代码：AON）是一家世界领先的专业服务公司，提供广泛的风险管理、退休计划、健康福利及人力资本管理咨询解决方案。怡安集团在全球拥有50,000余名员工，在120多个国家传递着优秀出众的客户价值，通过专有的数据库和分析手段，为客户提供减轻风险和提高绩效的专业见解。了解更多怡安集团相关信息，请访问ww.aon.com

怡安翰威特是世界领先的人力资源管理咨询机构，提供创新的组织与人才解决方案，是怡安集团下属的全资子公司。怡安翰威特扎根中国市场逾二十六年，在组织能力与人才战略、绩效与薪酬管理、人才测评与发展、健康与福利管理领域的研究与实践兼具广度和深度。

怡安翰威特的数字化工具与人力资本分析能力正在为中国市场的上千家领先国企 、民企与外资企业提供创新的不断迭代的解决方案，助力企业实现组织与人力资源的数字化转型。

欲了解更多信息，请访问www.aonhewitt.com.cn

我们的荣誉

2018 - 2020连续三年荣膺中国最佳人力资源咨询机构

2020全球最佳人力资源服务品牌咨询类第一

2020中国领导力发展HR臻选服务机构

2019 - 2020广东省人力资源“金人奖”

2019新旗NewFlag大数据类最佳解决方案

2019中国测评解决方案供应商五强

2018 - 2019大中华区最佳薪酬数据调研机构



联系我们

怡安翰威特市场部

info.china@aon.com

上海

黄浦区淮海中路381号
中环广场36楼，200020
T：+8621 2306 6688

北京

朝阳区麦子店街37号
盛福大厦1000室，100026
T：+8610 6587 5800

广州

珠江新城珠江西路5号
广州国际金融中心37楼10-12单元，510623
T：+8620 3816 5788

深圳

福田区中心四路1号嘉里建设广场
1座1603B单元，518048
T：+86755 3360 2008

南京

南京市鼓楼区新街口汉中路2号
亚太商务楼14层C座，210005
T：+8625 5633 5003



打开微信扫描二维码
关注怡安翰威特官方公众号



打开微信扫描二维码
关注怡安翰威特官方视频号



1. 打开抖音app，选择底部菜单“我”，点击右上角菜单，选择“我的二维码”，点击右下角“扫一扫”扫描上方抖音码
2. 打开抖音app中搜索“怡安翰威特”，在上方菜单选择“用户”，即可搜索到我司官方抖音号



1. 打开头条app，选择底部菜单“我的”，更多功能中点击“扫一扫”，扫描上方头条码
2. 打开头条app中搜索“怡安翰威特”，在上方菜单选择“用户”，即可搜索到我司官方头条账号

AON
Empower Results®